

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

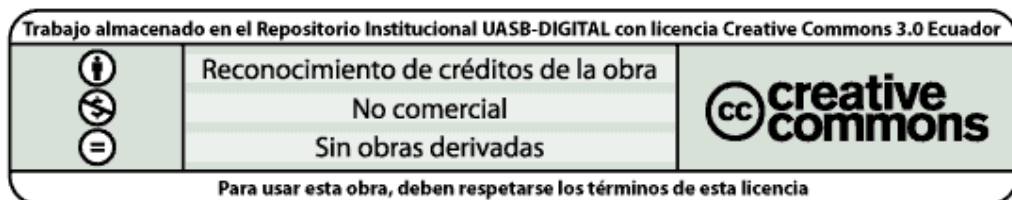
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Liderazgo de una empresa familiar que influye en el clima
laboral de los trabajadores de la empresa SEDEMI S.C.C**

Darwin Fausto Rodríguez Valenzuela

Quito, 2015



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Darwin Fausto Rodríguez Valenzuela, autor de la tesis intitulada liderazgo de una empresa familiar que influye en el clima laboral de los trabajadores de la empresa SEDEMI S.C.C mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador Pautas para la elaboración de la tesis de maestría durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 30 de octubre del 2015

Darwin Fausto Rodríguez Valenzuela

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Liderazgo de una empresa familiar que influye en el clima laboral de
los trabajadores de la empresa SEDEMI S.C.C

Darwin Fausto Rodríguez Valenzuela

Tutor: Msc. Edgar Álvarez

Quito, 2015

Resumen

El presente trabajo detalla el estudio del liderazgo y su influencia en el clima organizacional de los trabajadores de la empresa familiar Sedemi S.C.C., con la fin de proponer opciones de mejora, que coadyuven al directorio de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus empleados, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

La investigación se realizó en la empresa SEDEMI S.C.C. La población objetivo está conformada por los empleados administrativos y operativos que trabajan en la matriz (800 trabajadores). Se aplicó el muestreo estratificado, puesto que resulta apropiado cuando la población ya está dividida en grupos de diferentes tamaños, para el caso de SEDEMI S.C.C., está dividido por departamentos. En términos generales el tamaño de la muestra se determinó en función del tiempo y el presupuesto, así como del error que se admita en los datos obtenidos.

Se aplicó la malla gerencial para medir el nivel de liderazgo a doce (12) jefes y cuatro (4) gerentes y; el test de Sacks para medir el clima laboral a ochocientos (800) trabajadores.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, que han sido de gran inspiración para mi desarrollo personal y profesional.

Agradecimiento

Agradezco a los docentes de la Universidad Andina Simón Bolívar por su aporte profesional y personal de gran valor para mi desarrollo.

Al Mg. Edgar Álvarez por su apoyo y confianza, imprescindibles en el desarrollo de este trabajo.

Tabla de contenido

Introducción	11
Objetivos	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Hipótesis	12
Capítulo I Marco teórico	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. El liderazgo	13
1.2.1. Evolución histórica.....	13
1.2.2. Concepción de liderazgo	13
1.2.3. El directivo líder.....	15
1.3. La empresa familiar	17
1.3.1. Evolución histórica.....	17
1.3.2. Concepción de las empresas familiares.....	19
Fuente: Armis R.1980. pág. 76.....	20
1.3.3. Ventajas y desventajas de las empresas familiares	21
1.4. El clima laboral	26
1.4.1. Evolución histórica.....	26
1.4.2. Concepción de clima laboral	28
1.4.3. Instrumentos para el diagnóstico del clima laboral.....	29
1.5. El Grid Gerencial	30
Gráfico 2: Grid Gerencial	31
1.6. Test de las frases incompletas de Joseph Sacks (FIS)	35
Factores del clima laboral	36

Elaborado por: Darwin Rodríguez	36
Indicadores de clima laboral	36
Tabla 3: Indicadores de clima laboral de Joseph M. Sacks	36
1.6.1. Concepción de test de frases incompletas (FIS) de Joseph Sacks	37
1.6.2. Confiabilidad y validez del test de frases incompletas (FIS) de Joseph Sacks para una organización o empresa.....	38
Capítulo II. Historia de Sedemi S.C.C.	40
2.1. Historia	40
Misión	40
Generar soluciones innovadoras para Proyectos de Infraestructura	40
Visión	40
2.2. Unidades de negocio.....	41
2.2.1. Construcción metálica	41
2.2.2. Petróleo y gas	41
2.2.3. Electricidad.....	41
2.2.4. Telecomunicaciones	41
2.2.5. Bandejas porta cables	41
2.2.6. Pisos industriales grating	42
2.2.7. Procurement y supply	42
Estructura organizacional	43
Fuente: Sedemi S.C.C.....	43
2.3. MAPA DE PROCESOS DE SEDEMI.....	43
Fuente: Sedemi S.C.C.....	44
Capítulo III. Aplicación de test de estilos de liderazgo y clima laboral.....	45
3.1. Antecedentes.....	45

3.2. Diseño y selección de la muestra.....	45
Gráfico 3: Cálculo muestral.....	46
Elaborado por: Darwin Rodríguez	46
3.3. Presentación y análisis de los resultados del Grid Gerencial.....	47
Tabla 4: Resultados de estilos de liderazgo.....	47
Elaborado por: Darwin Rodríguez	47
Resultados del Grid Gerencial por departamento	48
3.4. Aplicación del cuestionario de satisfacción en el trabajo Sacks a los empleados de la empresa SEDEMI S.C.C.	48
3.5. Presentación y análisis de los resultados del cuestionario Sacks de clima laboral.....	49
Resultados clima laboral general	49
Resultados por departamento	49
Resultados por factor (buen clima laboral).....	50
Resultados por factor (mal clima laboral).....	50
3.6. Desarrollo de resultados.....	51
3.7. Correlación liderazgo- clima laboral	53
3.8. Aporte personal.....	55
Conclusiones.....	57
Recomendaciones	58
Bibliografía.....	60
ANEXOS	61
ANEXO 1: ORGÁNICO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA SEDEMI S.C.C.	61
ANEXO 2: TEST APLICADO A EMPLEADOS DE LA EMPRESA SEDEMI S.C.C.	62

ANEXO 3: TEST GRID GERENCIAL APLICADO A JEFES Y GERENTES DE LA EMPRESA SEDEMI S.C.C.	64
ANEXO 4: INSTRUCCIONES PARA LA CORRECCION DEL TEST	65
ANEXO 5: CUADRO DE RESULTADOS DE LOS TESTS APLICADOS GRID GERENCIAL Y SACKS INDUSTRIAL	66

Índice de gráficos

Gráfico 1: modelo de tres círculos de la empresa familiar	20
Gráfico 2: Grid Gerencial	31
Gráfico 3: Cálculo muestral.....	46

Introducción

La relevancia de estudiar el liderazgo y su influencia en el clima laboral, en el marco de una empresa familiar, marca un precedente en la investigación y la encamina a la consecución de estrategias de desarrollo organizacional. El liderazgo de la empresa familiar Sedemi S.C.C., es de gran importancia para el desarrollo de la misma, tomando en cuenta que será un factor de relevante importancia en el clima laboral que se genere.

La importancia de estudiar y analizar el liderazgo y el clima laboral, a más de su correlación como complemento integrador del desempeño laboral entre líder y subalterno que se alinean en un interés común para alcanzar una meta dentro de la organización, se encamina también a vincular las prácticas de los líderes de la organización

El presente trabajo pretende identificar los estilos de liderazgo y tipos de clima laboral en la empresa Sedemi S.C.C. a fin de crear una propuesta que sirva de guía para el directorio de la misma, propiciando la mejora del clima laboral de los trabajadores e identificando estrategias de aplicación para fortalecer la calidad de líderes en la organización.

En el primer capítulo se detalla el marco teórico el cual reúne varios aportes que enmarcan al liderazgo y al clima laboral y que sirven de soporte para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis. También se plantea la modalidad de la investigación, así como el proceso de recolección de la información, para a través de ella evidenciar tentativas de solución, mismas que permitan conseguir resultados favorables en beneficio de la organización. El segundo capítulo contiene los antecedentes y estructura de la empresa Sedemi S.C.C., a más de la descripción de

actividades de la misma. En el tercer capítulo se define la propuesta, con su respectivo proceso de implementación como herramienta de desarrollo organizacional.

Objetivos

Objetivo general

Identificar el tipo de influencia del liderazgo en el clima laboral de la empresa SEDEMI S.C.C.

Objetivos específicos

- Analizar el liderazgo empresarial y su influencia en el clima laboral
- Caracterizar los distintos estilos de liderazgo que están presentes en la empresa SEDEMI S.C.C.
- Demostrar el grado de relación existente entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la empresa SEDEMI S.C.C.
- Determinar los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la empresa SEDEMI S.C.C.
- Determinar el tipo de influencia del liderazgo en el clima laboral de la empresa SEDEMI S.C.C.

Hipótesis

El clima laboral es influido negativamente por el liderazgo de la empresa SEDEMI S.C.C

Capítulo I Marco teórico

1.1. Antecedentes

El campo donde se desarrolla el liderazgo es muy heterogéneo e incluye un amplio espectro de teorías, concepciones y filosofías. Su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y visiones tales como la historia, la psicológica, el desarrollo organizacional y la sociología. (Harris, 2013, 152), sostiene que no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo. Pero que a partir de las diferentes definiciones de múltiples autores se puede determinar la evolución conceptual de liderazgo partiendo de una perspectiva histórica hasta un posicionamiento en la organización que se refiere actualmente.

1.2. El liderazgo

1.2.1. Evolución histórica

El significado de liderazgo ha ido variando de acuerdo con los cambios del desarrollo humano, figuras como Jesucristo, Nelson Mandela, Martin Luther King, Malcom X, ponen a deliberar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de sí los procesos psicológicos por parte de estas personas son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo guía la conducta de un grupo social hacia una meta.

1.2.2. Concepción de liderazgo

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias e inquietudes han generado dentro de la documentación científica y sobre este existen diversas interpretaciones, como diversos autores que han tratado la temática. Así (Wolf 2013, 18), renombrado CEO organizacional en Pepsi Co., considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo, esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los miembros del talento humano. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Desde otro punto de vista referido por (Quinn 2011, 145), el liderazgo “...es la capacidad de influir en un grupo para que se cumpla la visión de la empresa. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización”. Además el mismo autor define que el liderazgo es también un proceso hondamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; además, implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas

Para autores más modernos como el alemán (Klotes 2014, 12), el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Sintetizando al liderazgo como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; que debe ser analizado en función de la relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. Este concepto, es firmemente vinculado con ideas de (Chiavenato 2010, 79), quien avizora al liderazgo como sinónimo de dirección; sin embargo, esta perspectiva no es correcta; dado que no solo los líderes se encuentran en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. Donde, la diferencia entre liderazgo y dirección se establece de la siguiente manera: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella.

Donde, el liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos por terceros. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos.

Para el autor latinoamericano (Herrera 2013, 54), el liderazgo es la manera de mover personas en todos los niveles y estructuras, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Así, el liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo. Además, este autor hace énfasis en que esa influencia no puede limitarse a unas pocas ocasiones o acciones, sino que debe tener una perdurabilidad en el tiempo. Ello provoca que el papel del líder sea permanente, en el sentido que se le concede capacidad de influencia sobre un grupo determinado y por un periodo temporal más o menos amplio.

Como se puede percibir, en las concepciones y conocimiento acerca del liderazgo las ideas manifestadas son muy variadas. Dada la complejidad en la concepción de este fenómeno del comportamiento social y por lo tanto organizacional, diversos autores y eruditos del campo, han dirigido sus esfuerzos hacia el desarrollo de modelos explicativos que permitan entender su naturaleza. Ese profuso interés ha conducido al desarrollo de múltiples enfoques que en el transcurso del siglo han creado un panorama un tanto confuso en el entendimiento de este fenómeno. Y más confuso aún dentro del manejo que se debe tener en las organizaciones.

1.2.3. El directivo líder

Existe unanimidad en la literatura científica sobre la diferencia conceptual entre liderar y dirigir. En esta línea, autores como (Castro y Da Silva 2013, 78) señalan esta discrepancia en los términos siguientes:

“...la dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotados de autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia la dirección del liderazgo”

Definiendo así, que gestión de la atención es una visión en la que los demás puedan creer y que los demás puedan adoptar como propia. Ésta tiene que ver con el largo plazo; dado que los imperativos del mercado son a corto plazo. Con ella el líder proporciona el imprescindible puente que une el presente con el futuro de la organización.

Sin embargo, dada la complejidad del entorno organizacional y el constante cambio en el que se encuentra inmerso, varios autores coinciden en señalar que el directivo actual debe ser un líder dentro de la organización que conduce, donde el directivo-líder

debe lograr la consecución de los objetivos propuestos a través de su habilidad para guiar, (idea ya referenciada anteriormente), motivar e integrar a los miembros de la empresa, además de crear una cultura que:

- Favorezca y mantenga las performances cualitativas y cuantitativas máximas.
- Estimule y emplee la creatividad.
- Provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio.
- Utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender.
- Busque y encuentre nuevos desafíos.

Siguiendo en esta línea, y desde un enfoque cultural, la característica definitoria del directivo-líder sería la capacidad de crear la cultura empresarial y de cambiarla en el momento indicado. Dentro de esta perspectiva, de igual forma los autores Anderson Castro y Guillermo Da Silva señalan que para que pueda realizar la segunda de sus funciones el directivo-líder debe evitar caer preso de su propia creación proponiendo una serie de cualidades que ha de poseer para trascender su propia cultura dentro de la organización:

- **Percepción y Visión:** debe percibir el problema y tener una visión clara de los problemas culturales. Además, debe darse cuenta de su propia debilidad y observar si sus defensas son un obstáculo para una óptima actuación.
- **Motivación y Habilidad:** estas son necesarias para intervenir sobre el proceso cultural. Debe tener la voluntad de desbloquear su propia empresa. Para esto es necesario que el líder se sienta implicado de lleno en la empresa, incluso por encima de sus propios intereses.
- **Fuerza Emocional:** la ansiedad surgida por el cambio debe ser absorbida en su mayoría por el líder, para mantener la seguridad psicológica de los miembros de la organización. A la vez, debe servir de apoyo a la empresa aunque en algunos momentos sus miembros se resistan a ello.
- **Capacidad para cambiar las presunciones culturales:** para llevar a cabo tal cometido, el líder debe tener la capacidad de provocar una redefinición

cognoscitiva a través de la propuesta y engarce de nuevas presunciones que sustituyan a las disfuncionales.

- **Implantación del compromiso y la participación:** además de guiar, el líder debe saber escuchar a los miembros de la organización. De este modo, el resto del grupo adquiere una visión propia de los problemas culturales. Será a través de la participación como conseguirá el líder la motivación necesaria en el resto del equipo para que se efectúe la redefinición cognitiva necesaria que propicie la aceptación de las nuevas presunciones básicas y, por tanto, el abandono de las anteriores.
- **Agudeza:** debe distanciarse de la cultura empresarial y disponer de la agudeza suficiente para contemplar los sentimientos e ideas que, al darse por sentados, no se encuentran a un nivel de accesibilidad cognitiva.

Como se desprende de lo anteriormente expuesto, el directivo-líder debe ser un individuo que establezca un compromiso más allá del poder legítimo que le otorga la posición jerárquica que ocupa en la organización, siendo por tanto inevitable la confluencia del rol de directivo y líder en los dirigentes actuales.

De la misma forma, este vínculo entre liderazgo y dirección parece también tener realidad en el mundo mental de las personas. Así, desde los modelos de la categorización del liderazgo se señala que la gente utiliza las mismas categorías para definir a los líderes y a los directivos, si bien las diferencias parecen ser intra-categoriales, al ser el líder visto como más prototípico que el directivo, se debe aclarar que un buen líder puede ser un buen directivo siempre y cuando este liderazgo sea directo ante el talento humano en pos del respeto primero social y luego organizacional, lo cual es base para un correcto clima laboral y funcionamiento institucional.

1.3. La empresa familiar

1.3.1. Evolución histórica

La familia se determina como la institución social más relevante, dado que en su núcleo se desarrolla todo individuo; diferentes profesionales en varias ramas como son: psicólogos, sociólogos, historiadores, economistas y demás entes la determinan como el

círculo generador de sus respectivos estudios y conocimientos, dado que la familia es la base económica, social y psicológica de toda civilización antes, durante y a posteriori de la evolución de las masas.

En Ecuador, también se considera que la familia es la unidad básica de organización social y que a partir de ella se estructuran organizaciones más complejas. Razón por la cual la familia tiene una estrecha vinculación con las empresas, en parte porque ambas necesitan un enfoque evolutivo, que se refiere al crecimiento y madurez que tienen que desarrollar y porque de cierta forma una determina a la otra.

En gran forma la familia es un elemento que da fuerza a la sociedad ecuatoriana, donde este término es más amplio que en otros países si se lo compara acorde a la perspectiva de la forma de sus lazos consanguíneos y de afinidad. Debido a que el término de familia debe ser comprendido no sólo por el núcleo familiar que se limita a los padres e hijos que viven bajo el mismo techo, sino también incluye a una segunda y una tercera generación que comprende a los abuelos y los nietos, caso que mayormente se entiende en la forma estructurada de las familias latinoamericanas. Donde, normalmente esto también aplica en las empresas familiares, en la cual llegan a participar segundas y hasta terceras generaciones de la familia.

Una empresa familiar no representa a una organización que su nombre haya sido referenciado de una familia o que familiares tengan puestos directivos en la misma, sino está establecida en gran medida a la propiedad perteneciente y administrativa familiar. Dentro de este sentido Armando (Nájera 2012, 81), expresa sobre la empresa familiar lo siguiente: “...una empresa se considera familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio e influyen directamente en la misión, visión y objetivos organizacionales”.

Una empresa familiar tiene varios aspectos que la distinguen de las no familiares, que forman parte de su definición y se puede analizar de la siguiente manera:

- a) Gran parte de la propiedad pertenece a una familia.

b) Los cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización son ocupados por los mismos miembros de la familia, ya sean por lazos de afinidad o consanguinidad.

c) El estar integrada por miembros de la familia permite que exista una voluntad de continuidad y expansión en la empresa, debido principalmente por la incorporación y continuidad de miembros de la segunda generación de la familia a la empresa.

1.3.2. Concepción de las empresas familiares

El estudio de las empresas familiares nace en las décadas de 1970 por medio de algunas publicaciones referenciales, que se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como el nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, y gerentes no profesionales a cargo de los grupos comerciales clásicos (a modo de ejemplo el grupo Rockefeller en los años 70's).

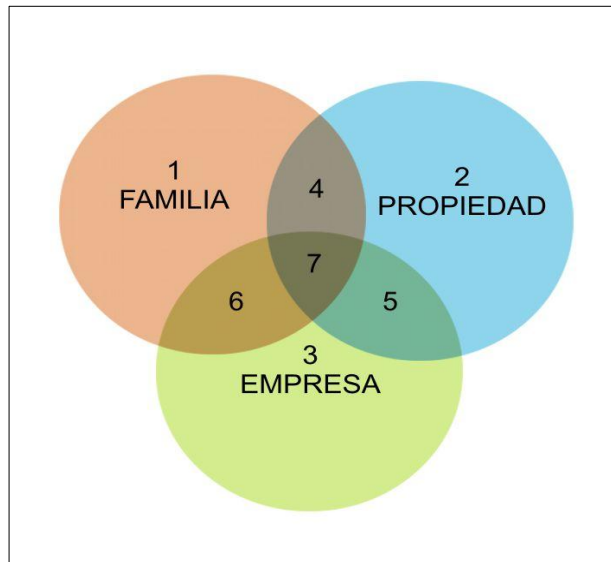
En ese periodo histórico, se consideraba que el sistema de la empresa familiar constaba de sólo dos subsistemas: la familia y el negocio. En donde, estos dos subsistemas tenían sus reglas, valores y estructuras ya dadas y que se referían a los individuos como parte del sistema de la empresa familiar, los mismos que tenían que cumplir obligaciones en los dos subsistemas. Este modelo tenía múltiples problemas para entenderse, porque un miembro de este sistema tenía que cumplir con dos papeles, pero no se podían clasificar a miembros que sólo actuaran en uno de los subsistemas y además no daba cabida a terceras personas, que no formaban parte de ninguno de los dos subsistemas.

El economista estadounidense (Armistead 1980, 76), elaboró un modelo de dos sistemas a raíz de su trabajo como profesor en sistemas de producción en Harvard a principios de la década de 1980. En su opinión una descripción más exacta de la gama de empresas familiares debería trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa.

En la actualidad la esencia de este modelo todavía se conserva como base de los funcionamientos organizacionales, sólo que se agregó otro subsistema para mejorar su entendimiento de acuerdo a los cambios del mercado. De ese primer modelo de dos sistemas surgió el modelo de los tres círculos, que fue desarrollado por el mismo (Armistead 1980, 76).

1980, 76), en 1984. Este nuevo modelo se denomina modelo de tres círculos de la empresa familiar y que presenta a la empresa, propiedad y familia de forma interconectada.

Gráfico 1: Modelo de tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Armis R.1980. pág. 76

El primer subsistema de la familia se encuentra a la izquierda del gráfico y se conforma de los miembros de la familia o lazos sanguíneos que de ella se determinan. El segundo subsistema, la propiedad, se encuentra a la derecha del gráfico, está integrado por todos los propietarios de la empresa, conformado por socios, accionistas e interesados en la organización. Y por último, el tercer subsistema, la empresa, que se encuentra en el centro - abajo del gráfico y está integrado por los empleados de la empresa y las funciones que en ella realizan.

Estos elementos representados con los números uno, dos y tres respectivamente, se determinan como sectores externos, puesto que los miembros que conforman estos entes pertenecerán sólo a un sector y sólo a uno.

Los sectores con los números cuatro, cinco, seis y siete, se encuentran en la parte superpuesta de los círculos, a estos sectores se los conoce como sectores internos y en ellos se encontraran miembros que tengan más de un nexo vinculator en la

organización. A modo de ejemplo en el sector cuatro se encuentran los propietarios o interesados en la empresa, que son miembros de la familia, pero no son empleados de la empresa. En el sector cinco se encuentran los propietarios o interesados en la empresa, que son empleados en la empresa, pero que no pertenecen a la familia. En el sector seis se encuentran miembros de la familia que son empleados en la empresa, pero que no son propietarios de la empresa. Y por último el sector siete, que se es el único que se encuentra dentro de los tres círculos, está integrado por miembros que son propietarios de la empresa, empleados en ella y son miembros de la familia, todo a la misma vez. Cada miembro del sistema organizacional ocupa un solo puesto en el modelo.

Este sistema sirve como herramienta para entender los papeles que juegan los miembros de la organización y además la fuente de los conflictos que pudieran surgir de acuerdo a su posicionamiento dentro de la empresa.

1.3.3. Ventajas y desventajas de las empresas familiares

1.3.3.1. Ventajas de las empresas familiares

- **Incentivos socioculturales**

Los vínculos y lazos familiares suelen ser una ayuda organizacional, aunque varias veces son un impedimento para el crecimiento de las empresas familiares. Como ya se mencionó anteriormente una de las características de las empresas familiares es que los miembros de la familia participan como accionistas o empleados. Al mezclarse las relaciones productivas con los familiares se robustecen los mecanismos de recompensa y sanción; los errores de comportamiento dentro de la empresa incrementan el riesgo de que la relación se vea deteriorada dentro del núcleo de la familia, reduciendo de esta manera el incentivo individual a adoptar una posición utilitarista.

Normalmente si la familia es acoplada y vinculada dentro de sus lazos, sus miembros buscan no tener conflictos dentro de la empresa y a nivel familiar, aunque casi es imposible no tener inconvenientes tanto dentro de la empresa como en la familia. Se puede expresar que es más fácil aplicar sanciones a los miembros familiares de la empresa cuando cometen errores, ya que el castigo puede llegar a ser más personal. Esto de alguna manera puede evitar que los miembros familiares de la empresa se abstengan

de hacer cosas que la lesionen a la organización, aunque por supuesto, esto depende del nivel de tolerancia que se les dé a los miembros familiares. Donde, los miembros de las empresas familiares normalmente, buscan que la empresa prospere y crezca, para que ellos tengan beneficios, por lo que se considera que los miembros familiares de la empresa tienen interés común, porque también buscan el bien de la familia y no sólo de la empresa.

- **Monitoreo familiar**

Cualquier tipo de empresa se interesa por conocer a sus empleados y a todos los miembros, para saber qué beneficios pueden aportar a la compañía o en que ámbitos pueden llegar a entorpecer. La gran ventaja que tienen las empresas familiares es que los miembros de la familia se conocen y al haber convivido durante mucho tiempo también conocen sus hábitos, forma de actuar, conducta, principios, entre los elementos principales de análisis. Por otra parte es más fácil que entre los miembros familiares exista un medio de comunicación más amplio, en cambio con los miembros no familiares pueden pasar años de trabajo conjunto y probablemente no se llegue a conocer su conducta. El conocer a las personas puede ayudar a detectar si tienen problemas o si no están realizando bien sus funciones, con la finalidad de realizar los correctivos necesarios.

El incremento en los flujos de comunicación y en el conocimiento personal de las conductas y los hábitos de trabajo de los miembros de la familia reducen la asimetría en la información, es decir, la información laboral se comparte de forma concreta y mayormente eficiente.

- **Altruismo**

Los miembros de la familia buscan el bien común, y en el caso de las empresas su desarrollo comercial y mayor utilidad, por lo que los miembros familiares de la empresa pueden llegar a hacer sacrificios, que los miembros no familiares no estarían dispuestos a realizar. Al inicio de la empresa cuando no se tiene suficiente capital de inversión y es necesario hacer ciertos sacrificios económicos, como el no tener un salario o realizar horas extras, los miembros familiares están más dispuestos a

realizarlos esfuerzos por el bien de la empresa y de la familia. Por otra parte, también están dispuestos a realizar el menor grado de error en su trabajo y a doblegarse a las órdenes del gerente de la empresa, que es también su familiar.

Las relaciones afectivas entre los miembros de la familia facilitan la subordinación de los intereses personales a los intereses del grupo familiar, los lazos de confianza que brinda el apego familiar también disminuyen los comportamientos oportunistas por parte de sus miembros.

- **Lealtad familiar**

Finalmente, la lealtad familiar es una de las principales ventajas de las empresas familiares, dado que los miembros de la empresa no sólo tienen responsabilidad social con la empresa sino también con la familia. Los integrantes de una organización deben estar comprometidos con su organización, tomar como propia la misión, visión y objetivos de la empresa, realizar su trabajo de la mejor forma posible, pues de ella reciben un salario y beneficios. Lastimosamente, no todas las personas se comprometen con su trabajo como debieran y no les importa realizar sus funciones con perjuicios para la empresa. A diferencia de los miembros familiares de las empresas, que están más interesados en el beneficio de su empresa pues forma parte de su patrimonio.

La dedicación a la familia es socialmente apreciada, de manera que sus miembros obtienen satisfacción y merecen el respeto de su comunidad en la medida en que cumplen con su familia; por el contrario, el rechazo social castiga a aquellos individuos que descuidan sus obligaciones familiares y empresariales por simples beneficios económicos personales.

1.3.3.2. Desventajas de las empresas familiares

- **Profundización de conflictos**

Anteriormente se señaló la gran ayuda que aportan los lazos familiares a las empresas, también se debe mencionar que estos mismos vínculos familiares también pueden causar problemas dentro de la organización. En cierta manera, depende del número de integrantes de la familia que forman parte de la empresa, que también está

relacionada con el tamaño de la empresa; ya que normalmente entre más grande sea la empresa, mayor será el número de participantes familiares en la empresa, aunque también es posible que si la empresa es pequeña, absolutamente todos sus integrantes sean familiares por el hecho que se busca una reducción de los costos de producción y administrativos. Así, los vínculos familiares pueden ser causantes de mayor conflicto entre más familiares existan dentro de la empresa.

Aunque los lazos familiares pueden ser fuente de armonía, el conflicto y las rivalidades entre hermanos, padres e hijos también pueden trascender al ámbito familiar y desestabilizar las relaciones productivas y comerciales.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares son los conflictos familiares y particularmente la sucesión en las pirámides jerárquicas. Aunque es menos probable que entre familiares haya problemas debido a la relación estrecha que llevan, tampoco es imposible, y de hecho una gran parte de los problemas que tienen las empresas familiares surgen de inconvenientes dentro de la misma familia. Los conflictos familiares pueden ser diversos entre los que se encuentran las envidias, celos entre hermanos; sentirse menos dentro de la empresa o la familia; confundir la propiedad con la dirección y retrasar la sucesión por parte del dueño o padre; inmiscuir las emociones con respecto a la familia en el trabajo o viceversa.

La mayoría de estos conflictos surgen porque los miembros familiares de la empresa no separan los vínculos familiares de la organización. Normalmente los padres dueños de la empresa suelen tratar a sus hijos de la misma forma a como los tratan en los hogares, y cuando existen varios hijos en la familia, en algunas ocasiones uno o varios de ellos suelen sentirse relegados por el sobre paternalismo o preferencia hacia uno. En la sociedad ecuatoriana, se da más crédito y responsabilidad a los hijos varones y mayores, lo que suele causar envidias y celos entre los demás hermanos, sobre todo el segundo hermano.

En algunas ocasiones, los dueños de las empresas tienen recelo de dejar en otras manos la empresa por la que han luchado y les es imposible que otras personas guíen su empresa. Esto suele también causar problemas, porque el hecho de ser dueños de

la empresa no les da la capacidad para dirigirlos correctamente, aunque ciertamente se tiene que reconocer que con el paso de los años se va adquiriendo mayor experiencia. Por esta razón, también es difícil para los dueños cuando llega el momento de la sucesión, prefieren retrasarla poniendo excusas de que los sucesores no están preparados o son muy jóvenes (sobre todo en referencia a los hijos).

En este caso los hijos sucesores pueden comenzar a ejercer presión al padre para que se retire de la empresa y así ellos subir al poder. Por otro lado cuando son varios los hijos que pueden tomar el puesto del padre, suelen haber competencias entre ellos para ocupar el lugar del padre como dueños de la empresa. En consecuencia, muchas veces la sucesión suele relegarse en el tiempo y no se planifica con la suficiente antelación, dejando a cargo gerentes o poco calificados o caducos en las nuevas tendencias de mercado.

- **Tolerancia hacia el personal incompetente**

En las empresas familiares, los mismos miembros suelen ocupar desde los puestos más insignificantes hasta los más relevantes de acuerdo al tamaño de la empresa. Esto no es una dificultad, sin embargo los puestos que se asignan a los familiares normalmente no son de acuerdo al buen desempeño que pudieran realizar, sino por el hecho de ser familiares son contratados y asignados a cargos que poco o nada conocen.

Muchas de las empresas familiares prefieren contratar a familiares, cercanos o lejanos, en lugar de otras personas que pudieran estar mejor preparadas, esto se debe de cierta forma por desconfianza a otras personas o por querer ayudar a sus familiares, decisión que muchas veces no beneficia a la empresa. La dificultad para realizar juicios objetivos complica la imposición de sanciones a estos miembros de la familia que han tenido un pobre desempeño en el plan y desarrollo empresarial. Además, en algunas ocasiones dentro de estas empresas se puede tener más consideración con los errores de los trabajadores familiares que los no familiares. Ya que para una familia es más difícil despedir a trabajadores miembros de la misma familia.

Es propicio mencionar, que entre los miembros de la familia surge la distorsión de los salarios, dado que algunas empresas llegan a pagar más a los miembros familiares,

por el simple hecho de ser miembros de la familia, y no por ser realmente importantes dentro de la empresa, lo cual afecta los ingresos directos de la institución, generando inconveniente a nivel contable.

- **Dificultad para conseguir el personal adecuado**

En el inciso anterior se definió sobre el favoritismo que se tiene al momento de contratar trabajadores familiares a los no familiares que pudieran tener una mejor preparación. Algunas familias tratan de solucionar este problema, mandando a los hijos a estudiar alguna carrera que pudiera servir en la empresa; sin embargo esto algunas veces no funciona, dado que ciertos hijos no muestran interés por la carrera que los padres han escogido o simplemente se llegan a formar otras expectativas en función de diferentes campos profesionales.

Aun cuando la educación universitaria de los hijos constituye una preocupación importante para los padres, el giro del negocio puede requerir de ciertas habilidades y cualidades que por cuestiones genéticas, culturales o de recambio tecnológica no sean fáciles de encontrar entre los miembros de la familia; acontecimiento que se daría inclusive entre aquellos padres interesados por desarrollar habilidades ingenieriles o empresariales en su descendencia.

1.4. El clima laboral

1.4.1. Evolución histórica

Para el autor argentino (Bayano 2013, 13), la historia del comportamiento organizacional tiene sus bases en el enfoque conductista de la administración, en donde se considera que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se discurrió a partir de los estudios que efectuó (Hawthorne 1979, 73), en dónde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían

importantes ya que estaban siendo observados y se adaptó las necesidades en función de su bienestar. Pero esta creencia ha sido criticada por carecer rigor científico.

El movimiento de las relaciones del talento humano se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los empleados, siendo estos los más productivos. Entonces se decía que de acuerdo al ambiente, es como iba a hacer la productividad. Aquí se desarrolla la Teoría X e Y de (McGregor 1994, 193) en donde habla cosas pesimistas de los trabajadores (X) y la otra optimista (Y), determinando la relación motivación - productividad.

A principios de los años 60's, los estudios del comportamiento organizacional del talento humano empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo del personal, aplicables en todas las situaciones. El enfoque de contingencia en la administración hace una insistencia en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo que la motivación y el buen ambiente laboral. Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos, para lo cual es necesario adaptar sistemas únicos según el tipo de talento humano con el que consta una organización. Este enfoque diferencial estimula a los gerentes y profesionales a que examinen las diferencias que existen en los trabajadores y así decidir qué acción tomar con cada persona o grupo laboral.

Existen diversos conceptos que hablan del clima laboral pero sin duda la mayoría de autores aquí referenciados coinciden en que la motivación es uno de los factores más importantes lo que la hace substancial para el rendimiento profesional, esto conlleva a un buen ambiente organizacional donde los trabajadores perciben las características de la disposición que se maneja en dicha compañía influyendo en su comportamiento.

Sin duda alguna el clima laboral es un medio instintivo de la supervivencia interna de una empresa u organización lo que da como resultado generando un alto grado de competitividad laboral.

1.4.2. Concepción de clima laboral

El concepto de clima laboral se ha desarrollado recientemente, dado que fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por (Gellerman 1989, 62), en 1960. Y debido al poco recorrido como conocimiento desde su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición, distinción y aplicación. Las descripciones conceptuales y teóricas varían desde los diferentes factores organizacionales como estructuras, políticas, reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo del grupo laboral, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición. Mayormente el consenso dentro de las definiciones está dado en expresar que el clima laboral tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción en la organización.

Para (Hill 2010, 208), la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en un enfoque objetivo que diseña el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, y cómo influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Como parte de su teoría de funcionamiento organizacional Hill, 2010, 208 toma en cuenta cinco variables estructurales: tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, pauta de liderazgo y direcciones de metas. Se considera según el autor, que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo plantea el clima laboral como una opinión que el empleado se forma de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el aporte de (Doler, 2011, 73), define el término de clima laboral como: “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y

apertura”. Así, el clima laboral es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, y el análisis profesional de cargos, se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Manteniendo el mismo concepto, pero referido a un ámbito del marketing empresarial (Chiavenato 2013, 194), refiere que el clima laboral puede ser definido como “...las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”, representado por las percepciones que el individuo tiene de la organización está determinado por variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima laboral es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace inevitable para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto empresarial. Por lo tanto, para entender el clima de una empresa es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

1.4.3. Instrumentos para el diagnóstico del clima laboral

Según el investigador laboral de origen argentino (Baca 2015, 99), dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima laboral; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores en todos los niveles jerárquicos; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para el efecto.

1.5. El Grid Gerencial

Actualmente en el contexto ecuatoriano crece la necesidad de cambio en las empresas y para ello los directores, administradores o gerentes deben de atenderlo con el mayor de los éxitos, dado que la organización debe de cambiar y adaptarse en respuesta de un ambiente turbulento propio de los diferentes mercados comerciales. Referenciando al liderazgo expuesto anteriormente, se requiere de líderes que puedan reconocer con claridad la necesidad de que la empresa puede ser exitosa y proporcionar la motivación y la dirección para llevarla hasta ese lugar; simplemente el gerente o director no puede lograrlo solo, requiere del involucramiento del talento humano para lograr las metas y objetivos de la organización, sin dejar de lado la utilidad económica que es clave en todo desarrollo empresarial.

Ante esta necesidad de liderazgo, algunos estudiosos de la administración realizaron investigaciones sobre los estilos de liderazgo que se debe ejercer para llevar al éxito a las empresas. Fue así como en el año de 1965, Robert R. Blake y Jane Mouton, dos distinguidos administradores formularon un programa de formación gerencial y de desarrollo para la organización. Estos autores llamaron a su modelo “Grid Gerencial”, donde desarrollaron un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo, su modelo está basado en los estilos de preocupación por las personas y por la producción.

Este modelo refleja las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio (UOE), donde se llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo se podría describir como una variable de dos dimensiones. Las cuales se delimitaron como consideración e iniciación a la estructura; esto significa que un líder eficaz sería aquél que se comportara con su personal de manera considerada, pero que también proporcionara los medios necesarios para que se realicen las tareas. Otra de las dimensiones en que se refleja el Grid Gerencial está dado por una investigación de la Universidad de Michigan, sobre la orientación de los empleados y de la producción, en donde se encontró que los supervisores eficaces eran aquellos que se diferenciaban de sus empleados por considerarse orientados más a sus empleados que hacia la producción.

Preocuparse por la producción no quiere decir solamente los productos físicos fabricados, sino que el concepto producción refiere al número de buenas ideas de investigación, cuentas procesadas, volumen de ventas, calidad del servicio prestado, o de las decisiones de políticas de alto nivel que se han tomado. De la misma forma, la preocupación por la gente incluye el interés por las amistades, por el compromiso personal con el trabajo, por el auto-respeto entre el personal, por la paga equitativa y elementos similares. El enfoque de cualquier gerente hacia la dirección mostrará, más o menos cada uno de estos dos componentes fundamentales. Un gerente puede mostrar un alto grado de preocupación por la producción, junto con poco interés por la gente, o a la inversa; o puede estar centrado en ambos. Indudablemente todo esto constituye un lugar común y también lo es el que ninguno de ambos sea satisfactorio por un incorrecto direccionamiento de los mandos altos. La colocación de estos dos hechos fundamentales como los ejes de una gráfica, permite que se dibuje una rejilla o Grid, lo cual revela de manera muy simple no sólo muchas combinaciones típicas observadas en el comportamiento diario de los gerentes, sino también la combinación deseable de preocupación, como se refiere a continuación:

Gráfico 2: Grid Gerencial

PREOCUPACIÓN POR LA GENTE	1,9 Una considerada atención a la necesidad de la gente de tener relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente organizacional cómodo y amigable y a un buen ambiente de trabajo.		9,9 El logro en el trabajo proviene de gente comprometida. La interdependencia alcanzada mediante un "interés común" en el propósito de la organización, conduce a relaciones de respeto y confianza.
		5,5 El desempeño adecuado de la organización es posible si se equilibra la necesidad de realizar el trabajo con el mantenimiento de un nivel satisfactorio de la moral.	
	1,1 El mínimo esfuerzo para llevar a cabo el trabajo resulta adecuado para seguir perteneciendo a la organización.		9,1 La eficacia de las operaciones es el resultado de establecer las condiciones de trabajo de tal modo que los elementos humanos interfieran al mínimo.
	PREOCUPACION POR LA PRODUCCIÓN		

Fuente: (Blake y Mouton 2014, 90)

Las diferentes posiciones en la rejilla o Grid representan diferentes patrones típicos de comportamiento. El Grid propone que los cambios se deben enfocar hacia una elevada preocupación por la gente (puntuación de 9) y la producción (puntuación también de 9) en forma simultánea, es decir, hacia un estilo gerencial de 9,9 en la dirección de equipo. El Grid refiere que todos los grados de interés por la producción y por la gente son factibles; pero para simplificar, se escogen cinco estilos de dirección como referentes.

La dirección 9,1, o dirección de tareas, se orienta en forma directa hacia la producción. Un gerente 9,1 es un experto de tareas exigentes, que espera que se cumpla con los programas y que la gente haga lo que se le asigne. Cualquier actividad que salga mal será considerada como el resultado del error de alguien del talento humano, al mismo que se le adjudicará la culpa firmemente; donde los supervisores toman decisiones y los subordinados las cumplen. El gerente debe dirigir su propia función, y el desacuerdo será considerado una insubordinación.

La dirección 9,1 puede lograr una elevada producción, a corto plazo pero con varias deficiencias, además los desacuerdos son eliminados y extinguidos, en lugar de conciliarlos. Los subordinados trabajan lo netamente necesario y aparecen casos de indiferentes ante la organización.

El estilo gerencial 1,9 o dirección tipo club campestre, refiere únicamente preocupación por la gente, las personas son estimuladas y apoyadas, y no se toman en cuenta sus errores porque están haciendo su mejor esfuerzo laboral, donde la palabra clave en este sistema del Grid es la solidaridad, y la conversación informal. La regla informal está direccionado a nada de discusiones de trabajo durante los descansos, pero la dirección tipo club campestre también tiene deficiencias, donde la gente trata de evitar los desacuerdos directos o las críticas entre unos y otros, y los problemas de producción son encubiertos. El estilo 1,9 crece fácilmente en situaciones de casi monopolio, o cuando se opera

sobre la base de optimización de costos; y su finalidad ulterior puede ser el cerrar por completo una unidad no competitiva.

Poca preocupación ya sea por la producción o la gente, resulta de una dirección empobrecida, definido como el estilo 1,1, donde es difícil imaginar toda una organización sobreviviendo durante largo tiempo con esta clase de dirección, pero se dan con suficiente frecuencia entre gerentes y supervisores individualmente. El estilo gerencial 1,1 se caracteriza por evitar la responsabilidad o el compromiso personal. El supervisor deja que la gente trabaje como lo crea adecuado y hace sólo lo suficiente para que en el caso de que algo salga mal, pueda definirlo como un problema organizacional y no de su parte, para lo cual lleva al mínimo los contactos con cualquier persona y no se compromete en cualquier problema que se le presente. El enfoque 1,1 revela en forma típica la frustración de alguien que ha sido ignorado a la hora de las promociones, hecho a un lado, o que por años ha estado en un trabajo de rutina.

Los gerentes con frecuencia alternan el estilo 1,9 club campestre y el estilo 9,1 dirección de tareas, donde ejercen presión para incrementar el rendimiento al estilo 9,1, pero cuando las relaciones humanas comienzan a sufrir, el péndulo oscila hasta el 1,9 nuevamente. La mitad del Grid Gerencial muestra el estilo 5,5 denominado como péndulo amortiguado que se tipifica por cambios marginales, en este estilo se empuja lo suficiente para mantener una moral aceptable.

A diferencia de la dirección 5,5 y de todos los otros estilos, el 9,9 definido como dirección de equipos, muestra una gran preocupación por la producción y por la gente, y no acepta el que estos intereses sean incompatibles. El gerente de equipo busca integrar a la gente alrededor de la producción. La moral está relacionada con el trabajo. A diferencia del 5,5, el estilo 9,9 trata de encontrar las soluciones más efectivas y mejores, y apunta hacia la producción más alta que se pueda obtener, a lo cual contribuyen todos los involucrados y en la cual todos encuentran su propio sentido de realización. Las personas satisfacen sus propias necesidades a través del trabajo y el trabajar con otros, no a través de la socialización incidental del estilo “club campestre”. El gerente 9,9 asume que los empleados que conocen los riesgos para ellos mismos y los demás en la tarea que están realizando, no necesitarán la dirección y el control de un jefe. La responsabilidad del gerente es ver que el trabajo sea planeado y organizado por aquellos

que llevan riesgo en él, y no necesariamente por el gerente mismo. Los objetivos deben ser claros para todos, y a pesar de ser exigentes, deben ser realistas. Se acepta que habrá conflictos, pero los problemas son confrontados directa y abiertamente, y no como querellas personales. Esto estimula la creatividad. El mejoramiento constante de la forma de organización y desarrollo de aquellos involucrados en él, son tanto objetivos como posiblemente resultados de un estilo 9,9.

La dirección 9,9 asume en forma implícita un cierto enfoque hacia el conflicto, tanto individual como entre grupos tales como departamentos, oficinas matrices y personal de campo, obreros y dirección, o las direcciones de corporaciones recientemente fusionadas. En su libro “Manejando el Conflicto Intergrupal”, Blake y Mouton, junto con Herbert Shepherd examinan las reacciones comunes a dicho conflicto y, nuevamente, sugieren un estilo o enfoque que puede conducir a mejores soluciones.

Muchos gerentes asumen que los conflictos son inevitables y que no pueden ser resueltos como tales. Si A y B no están de acuerdo, entonces el resultado debe favorecer a uno o al otro. Puede haber una lucha de poder de tipo ganar o perder; o referencia a un tercero (por ejemplo el máximo jefe) para una decisión; o un punto muerto que deja el conflicto sin resolver, hasta que sucede algo que lo resuelve o lo retira, es decir, “arbitraje de la suerte”. Un segundo tipo de conjetura es que el conflicto puede evitarse, puesto que los grupos no necesitan ser interdependientes y pueden manejar las cosas por separado. Bajo este enfoque, una de las partes en desacuerdo se rinde y se retira; o ambas partes se aíslan una de la otra; o todos los involucrados adoptan una fachada de indiferencia. En tercer lugar, los gerentes pueden aceptar que el acuerdo es posible. Esto puede conducir a un esfuerzo por preservar la armonía, al enfatizar los intereses comunes –a pesar de que los temas reales de desacuerdo permanecen; o se puede lograr cierto compromiso, quizá a través de un enfoque de negociación para conveniencia mutua; o se puede realizar un esfuerzo genuino por concentrar una solución positiva a los puntos de diferencia.

De las nueve respuestas al conflicto que han sido resumidas, esta última de resolución de problemas es la única que no deja vivos los problemas en sí, en un grado menor o mayor. Requiere una clase especial de enfoque optimista de las capacidades de otros grupos como del propio, para enfrentar cualesquiera problemas que se presenten.

Blake y Mouton abogan por un programa de varias fases sistemáticas de desarrollo organizacional, que moverá el estilo gerencial de una organización hacia una preocupación 9,9 por la producción y la gente, y un enfoque solucionador de problemas del conflicto. En la fase 1 se estudia la rejilla gerencial como marco para entender el comportamiento de la organización a través de un entrenamiento fuera del trabajo. La fase 2 se enfoca al entrenamiento en sitio sobre métodos para resolver problemas del desempeño real de los equipos, considerados como un todo. La misma clase de aplicación se efectúa en la fase 3, pero al trabajo intergrupar entre unidades de la compañía, donde es necesaria la cooperación y la coordinación. La fase 4 se ocupa de fijar metas de grupo para el desempeño óptimo de la organización total. En la fase 5 se implementan los cambios resultantes, y la fase 6 mide esos cambios para poder consolidarlos y fijar nuevas metas para el futuro. Cuando se ha llevado a cabo la evaluación de este programa la evidencia señala hacia organizaciones más exitosas y a mayores logros profesionales por parte de los gerentes individualmente.

1.6. Test de las frases incompletas de Joseph Sacks (FIS)

El Test de Frases Incompletas (FIS) de Joseph Sacks, es considerado como una variación del método de asociación de palabras, el mismo que permite mayor libertad individual y variabilidad en la respuesta, y abarca áreas más específicas y definidas de la conducta del individuo. **Escalas de ponderación clima laboral**

Tabla 1: Ponderaciones de clima laboral de Joseph M. Sacks

0 A 20	excelente clima laboral
20,5 A 40	buen clima laboral
40,5 A 60	mal clima laboral

Elaborado por: Darwin Rodríguez

Factores del clima laboral

La herramienta cuenta con once factores, mismos que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2: Factores de clima laboral de Joseph M. Sacks

FAC TORES	ABREVIATURA	PUNTAJES	PORCENTAJE	PREGUNTAS
1.- RELACION CON LA EMPRESA	RE	10	16,67	(14,29,44,59,12,27,42,57,10,50)
2.- RELACION CON EL JEFE	RJ	10	16,67	(1,16,38,46,6,21,36,51,40,55)
3.- RELACION CON EL TRABAJO MISMO	RT	4	6,67	(11,26,41,56)
4.- RELACION CON LOS COMPAÑEROS	RC	8	13,33	(8,23,13,28,43,58,25,53)
5.- RELACION CON LOS SUBORDINADOS	RS	4	6,67	(4,19,34,48)
6.- MIEDO, TEMORES, INSEGURIDAD	MTI	5	8,33	(7,22,37,52,32)
7.- AREA DE SENTIMIENTOS DE CULPA	ASC	4	6,67	(15,30,45,60)
8.- AREA DE ACTITUDES FRENTE AL TRABAJO	AAFT	3	5,00	(2,17,47)
9.- AREA DE ACTITUDES FRENTE AL PASADO DEL TRABAJO	AAFFT	4	6,67	(9,24,39,54)
10.- AREA DE ACTITUDES FRENTE AL FUTURO DEL TRABAJO	AAFFT	4	6,67	(5,20,35,31)
11.- AREA DE NIVEL DE ASPIRACIONES EN EL TRABAJO	ANAT	4	6,67	(3,18,33,49)

Elaborado por: Darwin Rodríguez

De los once factores señalados, se generan cuatro clasificaciones que consolidan las preguntas del test en relaciones interpersonales, aspiraciones, auto concepto y adaptación, tomando en cuenta que se aplica el test como técnica cuantitativa.

Indicadores de clima laboral

Tabla 3: Indicadores de clima laboral de Joseph M. Sacks

INDICADOR	FACTOR
RELACIONES INTERPERSONALES	2,4,5
ASPIRACIONES	10,11
AUTOCONCEPTO	6,7
ADAPTACION	1,3,8,9

La principal idea del Test de Frases Incompletas (FIS) de Joseph Sacks, es que el sujeto refleje sus propios deseos, apetencias, temores y actitudes en las frases que compone. Donde esta herramienta revele pensamientos conscientes, preconscientes e inconscientes del examinado, lo cual permite ahondar sobre las necesidades del examinado y ajustar una solución acorde a las necesidades específicas referenciadas

El FIS presenta la indudable ventaja de dar plena libertad a la respuesta, en vez de limitarla a un “SI” o un “NO”, donde, el sujeto puede responder al estímulo como mejor le parezca.

De esta manera, la naturaleza de la prueba queda algo encubierta, ya que el sujeto no sabe exactamente qué respuesta es “buena” y cual “mala”, aunque imagine o incluso sepa con qué intención se le aplica el test. Además que puede interpretar en forma tanto cuantitativa como cualitativa los resultados obtenidos.

1.6.1. Concepción de test de frases incompletas (FIS) de Joseph Sacks

En los orígenes del método de frases incompletas concurren diversas fuentes, aunque algunos autores sólo veían en él una simple derivación del mencionado método de asociación de palabras. Sin embargo, como medida de aptitudes verbales, esta técnica cuenta con una larga tradición científica. Donde, a partir de 1899, esta técnica se utilizó para medir la inteligencia y para 1932, como elemento para el estudio de las características de la personalidad y posteriormente como base del test en orientación profesional.

El Test de Frases Incompletas de Joseph M. Sacks (FIS), surge en 1948 y fue elaborado en colaboración con otros psicólogos del Veterans Administration Mental Hygiene Service de Nueva York. Donde se creó el test con el fin de obtener material clínico en 4 áreas representativas de la adaptación del sujeto (familia, sexo, relaciones interpersonales y auto concepto), considerando que los elementos incluidos en cada área ofrecerían suficientes oportunidades para que el examinado expresara sus actitudes, de tal manera que el examinador pudiera deducir cuáles eran las tendencias dominantes de su personalidad. Tal información resultaría útil para seleccionar pacientes que se

someterían a una terapia y ofrecería al terapeuta indicios significativos en cuanto al contenido y la dinámica de las actitudes y los sentimientos del paciente.

Además de sus aplicaciones clínicas en un principio, se ha empleado también como método experimental en estudios de personalidad y actitudes sociales. Del mismo modo, ha sido útil en Psicología Laboral, en investigaciones de actitudes y opiniones de grupo a nivel organizacional. Para lo cual, antes de su aplicación es necesario adaptar el test en función de la organización y la problemática a definir.

1.6.2. Confiabilidad y validez del test de frases incompletas (FIS) de Joseph Sacks para una organización o empresa.

En el Test de Frases Incompletas (FIS); generalmente se va a encontrar respuestas en estos tres niveles:

- Simulación o buena impresión
- Deseabilidad social
- Proyección

El predominio de cualquiera de estos niveles, dará los rasgos distintivos del sujeto, el contenido de las respuestas, en especial de las proyectivas, además muestra núcleos de conflicto, la caracterología, la capacidad adaptativa, el nivel de profesionalismo (a nivel laboral), la problemática (de la misma forma a nivel laboral)

Los resultados de la interpretación dinámica del FIS pueden compararse favorablemente con los obtenidos en trabajos de validación de otros métodos para el estudio de la personalidad y ambiente laboral en una empresa.

También, el FIS, permite el conocimiento de la forma como el sujeto se relaciona en sus contactos interpersonales, en los que se manifiestan aspectos básicos de la personalidad del sujeto, como: tendencias básicas, actitudes, deseos, afectos tanto inconscientes, como preconscientes y conscientes en función de la empresa el cual se desarrolla como profesional.

La confiabilidad del FIS, según (Nolls 2014, 274), es alta con un nivel de validez de 95% en poblaciones finitas y aplicación hasta 100 ítems dentro de la herramienta en promedio de 10 a 15 minutos.

Capítulo II. Historia de Sedemi S.C.C.

2.1. Historia

Sedemi S.C.C., es una empresa ecuatoriana que inició sus actividades en 1983 como Servicios de Mecánica Industrial. Gracias al incremento del área de Ingeniería, en 1990 comienza a brindar sus servicios al sector eléctrico con la fabricación de torres y herrajes eléctricos.

En 1999 se constituye legalmente como Sedemi S.C.C. (servicios de mecánica industrial, diseño, construcción y montajes), para atender con responsabilidad los requerimientos de las industrias eléctrica, petrolera, de telecomunicaciones y construcción en general.

Ante las exigencias del mercado y el compromiso por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, se hizo necesaria la expansión de las instalaciones.

La nueva planta ubicada en la zona industrial de Sangolquí, cuenta con dos galpones industriales para fabricación de estructura metálica y un galpón para la planta de galvanizado en caliente y dos bloques de oficinas y bodegas, con un área de construcción total aproximada de 6000 m² de construcción, implantada en un terreno de 20000 m², con una capacidad de producción de 500 ton/mes de estructura pesada y con la capacidad promedio de galvanizado de 1 ton/h.

Misión

Generar soluciones innovadoras para Proyectos de Infraestructura

Visión

Posicionarnos dentro de las empresas más grandes del país, reconocidos por generar confianza en base a las experiencias de satisfacción de los Stakeholders, eficiencia de los procesos y el compromiso de nuestros colaboradores. Tendremos presencia comercial y productiva dentro de la Región Andina.

2.2. Unidades de negocio

En la actualidad, Sedemi cuenta con siete líneas de negocio: construcción metálica, petróleo y gas, electricidad, telecomunicaciones, bandejas portacables, pisos industriales grating, procurement y supply.

2.2.1. Construcción metálica

En esta unidad se abordan estructuras de gran complejidad como las que soportan los terminales del aeropuerto de Quito, o puentes de gran resistencia. Tuberías de presión y componentes sofisticados de naves industriales.

2.2.2. Petróleo y gas

En esta unidad se desarrolla con la Industria de los hidrocarburos, fabricando tanques, contenedores, entre otros productos.

2.2.3. Electricidad

Es la unidad encargada de la generación, transmisión y distribución de energía, ya sea en la fabricación de equipamiento hidromecánico y torres como en la construcción de líneas de transmisión y subestaciones que amplían la red y sustentan su crecimiento.

2.2.4. Telecomunicaciones

Esta unidad se basa en la construcción, actualización, ampliación y mantenimiento de radio bases de la red.

2.2.5. Bandejas porta cables

Un sistema de bandejas porta cables es el conjunto de partes (tramos rectos, curvas y sistema de soporte) que forman un sistema estructural rígido y que cumple con las siguientes funciones dentro una instalación eléctrica o de datos profesional:

- Apoyo para los cables, asegurando una capacidad de carga determinada.
- Facilidad para futuras ampliaciones de la red eléctrica o de datos.

- Organización de cables con el fin de poder identificar cada conductor en cualquier punto de la instalación.
- Sistema de conexión a tierra.

2.2.6. Pisos industriales grating

En esta unidad se diseña y fabrica todo tipo de modelos, en cuanto a variedad de espesores y medidas, de manera que puedan estar listos para colocarse en lugares predeterminados.

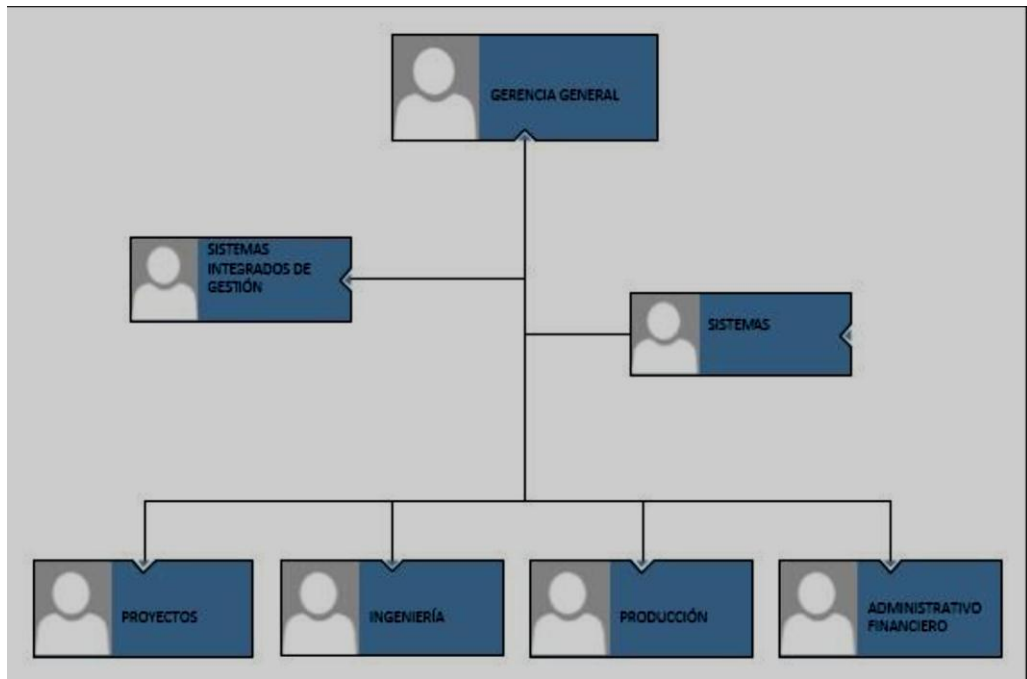
Todos los productos están fabricados en acero y son sometidos a un proceso de revestimiento mediante galvanizado en caliente lo cual asegura:

- La durabilidad, limpieza e integralidad del producto.
- La solución ideal para pisos, pasarelas, puentes, etc.
- Proporcionan resistencia y seguridad.
- Fácil montaje, luz, ventilación, diseño estético, higiene y durabilidad.

2.2.7. Procurement y supply

Se encarga de atender y ejecutar proyectos tipo IPC (Ingeniería, Procura y Construcción), para los sectores de Oil & Gas, Minero, Eléctrico e Industrial, la cual está aliada a una red global de proveedores.

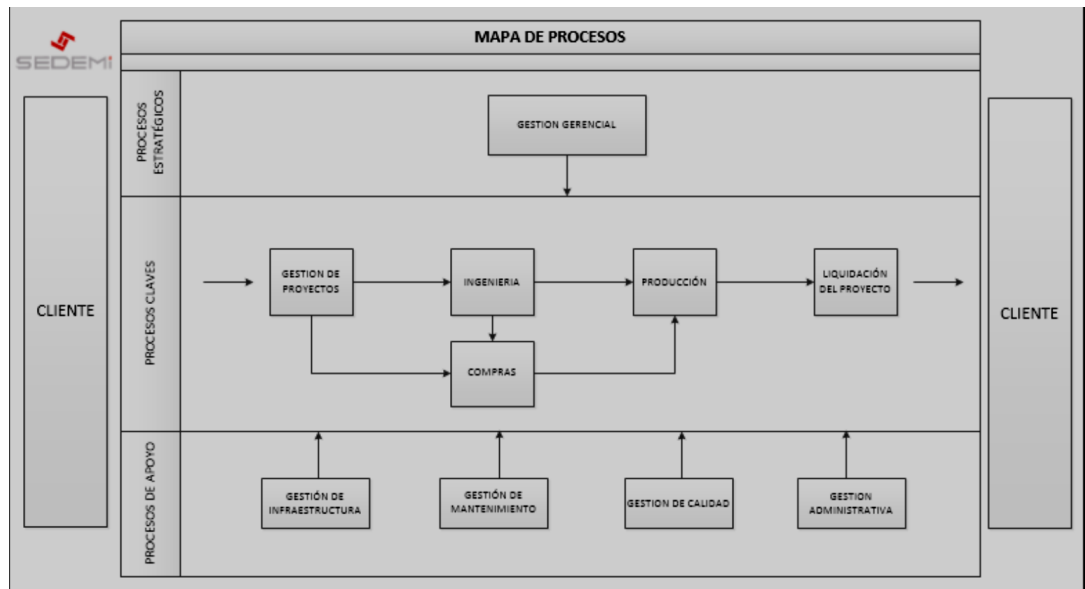
Estructura organizacional



Fuente: Sedemi S.C.C.

2.3. MAPA DE PROCESOS DE SEDEMI

Los procesos Estratégicos, Claves y de Apoyo de SEDEMI se encuentran definidos en este diagrama el cual muestra su secuencia e interacción entre ellos.



Fuente: Sedemi S.C.C.

Capítulo III. Aplicación de test de estilos de liderazgo y clima laboral

3.1. Antecedentes

La investigación se realizó en la empresa SEDEMI S.C.C. La población objetivo está conformada por los empleados administrativos y operativos que trabajan en la matriz (800 trabajadores), que de acuerdo al orgánico estructural pertenecen a las siguientes dependencias: Financiera, Sistemas y TI, Contabilidad, Talento Humano, Bodega, Producción, Sistemas Integrados de Gestión, Adquisiciones.

3.2. Diseño y selección de la muestra.

La muestra fue seleccionada utilizando el método probabilístico aleatorio, en donde, todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra.

La muestra seleccionada se usó para la aplicación del test de clima laboral en los trabajadores de la empresa Sedemi S.C.C. El método probabilístico puede ser: simple, sistemático, estratificado y por conglomerados o áreas.

Para objeto de la presente investigación se aplicó el muestreo estratificado, puesto que resulta apropiado cuando la población ya está dividida en grupos diferentes tamaños, para el caso de SEDEMI S.C.C., está dividido por departamentos. En términos generales el tamaño de la muestra se lo determina en función del tiempo y el presupuesto, así como del error que se admita en los datos obtenidos.

A continuación se describe la fórmula utilizada para la determinación de muestras finitas:

Aplicado a nuestro caso de estudio, tenemos la siguiente información:

$$p=0,5$$

$$q= 0,5$$

$$M= 800$$

EM= 95 %

Gráfico 3: Cálculo muestral

Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas


INGRESO DE PARAMETROS

Tamaño de la Población (N)	800
Error Muestral (E)	0.05
Proporción de Éxito (P)	0.5
Proporción de Fracaso (Q)	0.5
Valor para Confianza (Z) (1)	1.65

Tamaño de Muestra

Fórmula 203

Muestra Optima 162



(1) Si:

Confianza el 99%	2.32
Confianza el 97.5%	1.96
Confianza el 95%	1.65
Confianza el 90%	1.28

Formulas para el cálculo de muestras

Variable	Atributo
$n = \frac{s^2 * z^2}{E^2}$	$n = \frac{z^2 * p * Q}{E^2}$
Muestra para Poblaciones Infinitas	
$n = \frac{s^2 * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * s^2}$	$n = \frac{p * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * p * Q}$

S^2 = Varianza
 Z = Valor normal
 E = Error
 N = Población
 P = Proporción
 Q = 1-P

Elaborado por: Darwin Rodríguez

Para el levantamiento de información se utilizaron dos instrumentos distintos para dos segmentos diferenciados, correspondientes a gerentes y jefes departamentales por un lado y empleados por otro. El objetivo del primer instrumento es identificar los estilos de liderazgo predominantes en todos los gerentes y jefes departamentales de SEDEMI S.C.C., mientras que el segundo instrumento permitió establecer los niveles de satisfacción laboral de los 800 empleados, respecto de sus gerentes y jefes.

3.3. Presentación y análisis de los resultados del Grid Gerencial.

El Grid Gerencial fue aplicado a 12 jefes y 4 gerentes departamentales de la empresa SEDEMI S.C.C., con el fin de identificar la orientación que tienen respecto al liderazgo, ya sea enfocado a la tarea o la persona.

Tabla 4: Resultados de estilos de liderazgo



Elaborado por: Darwin Rodríguez

Resultados del Grid Gerencial por departamento

Departamento	Liderazgo
Equipos mecánicos	Empobrecido
Proyectos	Empobrecido
Petrolero	Empobrecido
Bodega	Empobrecido
Adquisiciones	Empobrecido
Mantenimiento	Empobrecido
Ingeniería	Equilibrado
Telecomunicaciones	Equilibrado
Montaje	Equilibrado
Contabilidad	Equilibrado
Sistema integrado de gestión	Club social
Gerencia general	Club social
Sistemas	Club social
Galvanizado	Club social
Tesorería	Club social
Gerencia de producción	Club social

3.4. Aplicación del cuestionario de satisfacción en el trabajo Sacks a los empleados de la empresa SEDEMI S.C.C.

El presente cuestionario tiene como objeto percibir el clima laboral mediante un diagnóstico que identifica los niveles de satisfacción de los empleados de la empresa SEDEMI S.C.C.

La encuesta se basa en 11 factores, mismos que arrojarán una puntuación por cada factor, existiendo tres posibilidades de respuesta: sin conflicto, neutro y conflicto.

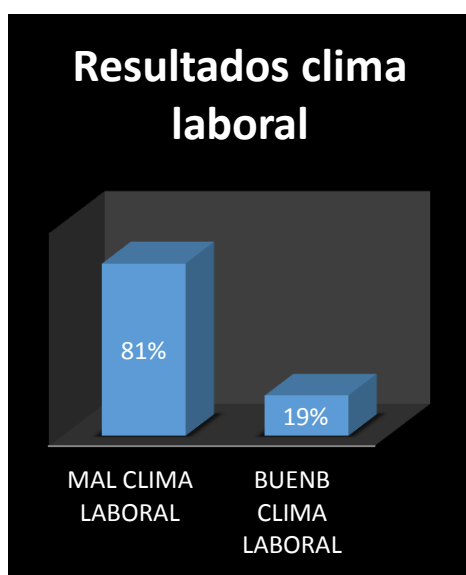
Una vez consolidados los resultados, se obtendrá una valoración que consista en: de 0 a 20, excelente clima laboral; de 20.5 a 40, Buen clima laboral y; de 40.5 a 60, Mal clima laboral.

3.5. Presentación y análisis de los resultados del cuestionario Sacks de clima laboral.

El cuestionario de satisfacción laboral fue aplicado a los 800 empleados que están bajo la responsabilidad de cada uno de los gerentes y jefes evaluados anteriormente. Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de satisfacción en el trabajo, por cada departamento se encuentran en el anexo, los cuales reflejan los niveles de satisfacción de clima (excelente clima laboral, buen clima laboral, mal clima laboral).

Con esta herramienta, se desarrolla una síntesis de los factores por categorías: sin conflicto, neutro y conflicto a fin de determinar, según la escala de valor mencionada, el nivel de clima dentro de la misma.

Resultados clima laboral general



Resultados por departamento

Departamento	Equivalencia
Equipos mecánicos	Mal clima laboral
Proyectos	
Petrolero	
Bodega	
Mantenimiento	
Compras	
Ingeniería	
Sistema integrado de gestión	
Gerencia general	
Sistemas	
Galvanizado	
Tesorería	
Gerencia de producción	
Telecomunicaciones	Buen clima laboral
Montaje	
Contabilidad	

Resultados por factor (buen clima laboral)

FACTORES	PUNTAJE	PORCENTAJE	RESULTADO
Relación con la empresa	10	16.67	5
Relación con el jefe	10	16.67	3
Relación con el trabajo mismo	4	6.67	3
Relación con los compañeros	8	13.33	3
Relación con los subordinados	4	6.67	1
Miedo, temor, inseguridad	5	8.33	2
Sentimientos de culpa	4	6.67	1
Actitudes frente al trabajo	3	5	1
Actitudes frente al pasado del trabajo	4	6.67	2
Actitudes frente al futuro del trabajo	4	6.67	1
Nivel de aspiraciones en el trabajo	4	6.67	1
Total	60	100.02	23

Resultados por factor (mal clima laboral)

FACTORES	PUNTAJE	PORCENTAJE	RESULTADO
Relación con la empresa	10	16.67	8
Relación con el jefe	10	16.67	8
Relación con el trabajo mismo	4	6.67	3
Relación con los compañeros	8	13.33	7
Relación con los subordinados	4	6.67	3
Miedo, temor, inseguridad	5	8.33	4
Sentimientos de culpa	4	6.67	4
Actitudes frente al trabajo	3	5	2
Actitudes frente al pasado del trabajo	4	6.67	3
Actitudes frente al futuro del trabajo	4	6.67	2
Nivel de aspiraciones en el trabajo	4	6.67	2
Total	60	100.02	46

3.6. Desarrollo de resultados

Relación con la empresa.- En este factor se identificó el nivel de relación que existe entre el trabajador y la empresa donde se desarrolla. A este respecto se han encontrado valores (5) y (8) respectivamente que coadyuvan tanto al mal clima como al buen clima laboral en el consolidado de factores. En la empresa Sedemi S.C.C., la relación de los empleados con la misma, no es adecuada, ya que al consolidar todos los factores del clima en esta herramienta, el 81% de los trabajadores percibe un mal clima laboral.

Relación con el jefe.- Con respecto a este factor se identificó una inadecuada relación entre los trabajadores y los 13 de los 16 encargados departamentales entre jefes y gerentes, generando una puntuación de 3 puntos a favor y 8 en contra, tomando en cuenta que mientras más alta es la puntuación, el aporte del factor es más influyente hacia un resultado de mal clima laboral.

Relación con el trabajo mismo.- En la empresa Sedemi S.C.C., la relación con el trabajo ha sido un reto constante en el sentido de que muchos trabajadores han sido reubicados en posiciones en las cuales no tienen el conocimiento ni las competencias necesarias para ejercer, generando en la mayoría de los departamentos puntuaciones que aportan a un mal clima laboral como se puede apreciar en el cuadro anterior.

Relación con los compañeros.- En la empresa en estudio, este factor ha arrojado puntuaciones que reflejan la falta de una estructura definida, es decir que al no existir procesos transparentes en la selección de personal, y en la definición de funciones, en el sentido de que se asignan cargos en función a la afinidad familiar y coyuntura departamental, ocasionando una relación inadecuada entre los trabajadores en todo nivel.

Relación con los subordinados.- Por lo expuesto en el punto anterior, y al ser un factor que se relaciona directamente con la relación personal, en Sedemi S.C.C., se han generado puntuaciones influyentes en la mayoría de departamentos hacia el mal clima laboral, teniendo en cuenta que este factor está enfocado en su mayoría a la autoridad que ejercen los jefes y gerentes sobre sus subordinados y al ser una empresa familiar, no existe una equidad en los derechos del personal.

Miedo, temor, inseguridad.- Se ha identificado que este factor está dirigido a los jefes y gerentes que sin tener la formación ni competencias necesarias para un puesto de jerarquía han sido asignados, sin tomar en cuenta la afectación a corto, mediano plazo que estas decisiones aportan a Sedemi S.C.C.

Sentimientos de culpa.- Como consecuencia de las decisiones no acertadas como en el factor anterior, la herramienta aplicada ha arrojado resultados en su mayoría no favorables para un buen clima laboral, ya que los jefes y gerentes, en muchas ocasiones han solicitado ayuda psicológica al no poder solucionar conflictos de personal o al no poder tomar decisiones de producción en su área laboral.

Actitudes frente al trabajo.- Respecto a este factor, a pesar de que su influencia no es destacable en los resultados, ha aportado información valiosa que es el reflejo de la falta de capacitación formación y comunicación en la empresa, en el sentido de que tanto subalternos como jefes y gerentes han generado pérdidas económicas importantes, fruto de un inadecuado desarrollo organizacional con el personal.

Actitudes frente al pasado del trabajo.- En este factor es importante mencionar el nivel de influencia en los resultados, tomando en cuenta que es de dos y tres puntos respectivamente pero en fin influyentes en el resultado de la

definición como buen o al clima laboral. Es menester indicar también que a pesar de que la empresa lleva más de quince años en el mercado, la alta rotación de personal hace que no se evidencie tanta solidez en las respuestas que generan este factor.

Actitudes frente al futuro del trabajo.- La actitud de los trabajadores en este factor, evidencia poca influencia en los resultados, al parecer el nivel de cultura de la mayoría de trabajadores impide un reflejo más evidente, tomando en cuenta que el ochenta por ciento de los trabajadores de la empresa son del área de producción y tiene estudios de primaria, que a mi criterio limita su expresión en el marco del enfoque de este factor.

Nivel de aspiraciones en el trabajo.- En este factor, las aspiraciones aportan un porcentaje importante para la definición de los resultados, sin embargo, es el caso similar al factor que le antecede, por el nivel de cultura de la mayoría de los trabajadores, pero que en consecuencia influyen de alguna manera en los resultados finales de la herramienta. En el caso del personal administrativo, se ve limitado por la coyuntura familiar, ya que las decisiones de estabilidad dependen de la familia más que de la gestión adecuada o efectiva del colaborador.

3.7. Correlación liderazgo- clima laboral

El liderazgo se correlaciona con el clima a través de cuatro indicadores: relaciones interpersonales, aspiraciones, auto concepto y adaptación.

Relaciones interpersonales.- El líder busca establecer relaciones adecuadas con sus subalternos a fin de facilitar el desarrollo de los procesos en el marco de un ambiente laboral adecuado; por su parte los trabajadores buscan desarrollar dichas relaciones interpersonales en el trabajo, ya que éstas les permitirán tener una comunicación efectiva con sus pares y jerárquicos, a más de promocionarse en un cargo. Por consiguiente, líder y trabajador se desarrollan en un ambiente laboral agradable o no, fruto de las relaciones interpersonales. En la empresa Sedemi S.C.C., se ha evidenciado que los líderes que pertenecen al núcleo familiar no consideran establecer relaciones interpersonales con sus subalternos, tomando en cuenta que su interés no se centra en dirigir bien o mal su área, mucho menos generar un ambiente agradable, sino,

en cumplir los objetivos del departamento, explotando la tolerancia física de sus dependientes laborales.

Aspiraciones.- Al momento de ingresar a una organización, tanto líder como trabajador tienen en común aspiraciones de ascenso y logros personales. Estas aspiraciones se materializarán siempre y cuando en su área se desarrolle un ambiente satisfactorio, fruto de un liderazgo en equipo. A este respecto, las aspiraciones de los trabajadores de la empresa investigada se desarrollan con dos tipos de líderes: aquellos cuya posición obedece a un ascenso y aquellos cuyo nombramiento obedece a un favoritismo coyuntural de la familia. En el segundo caso, se ha evidenciado que los trabajadores no pueden ascender jerárquicamente, ya que la posición de liderazgo siempre estará cubierto por un familiar, sin considerar la capacidad profesional.

Auto concepto.- Es básicamente la imagen que tenemos de nosotros mismos, pero es particularmente influenciado por nuestras interacciones con las personas. A este respecto, tanto el líder como el trabajador generan y reciben influencia, produciendo un auto concepto idóneo o no idóneo en su par o jerárquico, esto determinará un liderazgo adecuado y concluirá en un ambiente de trabajo competente.

En la empresa Sedemi S.C.C., los líderes que pertenecen al núcleo familiar, desarrollan el auto concepto únicamente hacia sus jerárquicos, que son el directorio, miembros del mismo núcleo familiar, generando un ambiente no idóneo en el departamento.

Adaptación.- Los trabajadores, al ingresar a la empresa, buscan adaptarse a su nuevo líder y a sus compañeros de trabajo, siendo en gran parte responsabilidad del líder la adaptación del nuevo trabajador al departamento/área. En Sedemi S.C.C., los líderes no implementan herramientas de adaptación al nuevo colaborador, al no tener la formación adecuada para su posición, se les dificulta generar estrategias de retención del talento humano. En el caso de los líderes que son parte del núcleo familiar de la empresa, no se interesan por generar una adaptación del nuevo trabajador, ya que tienen su posición segura y fija. A este respecto se ha evidenciado que los trabajadores

cuyo líder departamental pertenece al núcleo familiar, generan más rotación en los departamentos de compras y bodega.

3.8. Aporte personal

En la empresa Sedemi S.C.C., por su crecimiento acelerado, se ha subestimado la importancia de la implementación de procesos formales en todas las áreas a más de las limitaciones en la contratación de profesionales calificados para el efecto. En este sentido, se ha optado por vincular a familiares que cubran varios cargos estratégicos, sin control ni supervisión objetiva, influyendo de manera negativa en el clima laboral desde el inicio de actividades de los responsables de área.

De lo expuesto se desprendió la importancia de aplicar dos herramientas que consoliden información objetiva de la empresa a fin de determinar sugerencias técnicas que sirvan de guía para el directorio de la misma.

La correlación del liderazgo y clima se centra en cuatro indicadores que engloban el comportamiento tanto de líderes como de trabajadores en un ambiente laboral en común, siendo estos el auto concepto, la adaptación las aspiraciones y las relaciones interpersonales.

Los líderes por su parte, buscan generar resultados para la empresa con personal calificado y motivado, para ello deberá implementar estrategias de retención y desarrollo del personal a fin de lograr un ambiente satisfactorio en su equipo de trabajo. Razón fundamental de que el profesional esté altamente calificado para el puesto determinado, ya que la empresa produciría más y optimizaría costos de selección, capacitación, y operativos.

Por otro lado, el trabajador, al ingresar a la empresa, necesita relacionarse con su entorno para generar un concepto que le permita seguir escalando posiciones dentro de la empresa, adaptarse al medio y cubrir sus aspiraciones a la vez que contribuye al cumplimiento de metas y objetivos del departamento y de la empresa. Para ello necesita un líder calificado que guíe su desarrollo profesional en un entorno de satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos en clima y liderazgo han arrojado información que ha validado la realidad que vive la empresa Sedemi S.C.C, en el desarrollo de procesos con líderes que no están capacitados para dirigir personal, ya que todos fueron promovidos de un cargo asistencial a jefatura o gerencia sin haber realizado un proceso técnico de validación de competencias duras y blandas, esto debido a la falta de conocimiento de los directivos.

En las recomendaciones, me permito identificar varios puntos que a mi criterio son fundamentales para mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa en mención y optimizar recursos a través de la vinculación de procesos formales de vinculación y promoción de profesionales calificados.

Conclusiones

Al analizar el liderazgo empresarial y su influencia en el clima laboral, se concluye que de los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas de liderazgo y clima, los líderes de la empresa Sedemi S.C.C., influyen negativamente en el clima laboral de la empresa en estudio, debido a que no estarían preparados profesionalmente para dirigir un departamento dentro de la organización, tomando en cuenta que su falta de preparación influye de manera directa en los trabajadores al no implementar estrategias de adaptación, comunicación y desarrollo en su equipo de trabajo, falencia que afecta de manera considerable en el cumplimiento de objetivos, incrementa el porcentaje de rotación y genera un ambiente no agradable en los trabajadores.

En cuanto a la identificación y caracterización de los distintos estilos de liderazgo que están presentes en la empresa SEDEMI S.C.C., se han identificado tres estilos que se destacan para el efecto: Liderazgo empobrecido, liderazgo equilibrado y liderazgo club social, estilos que no corresponden a la excelencia profesional según los cuadrantes de la herramienta aplicada. A este respecto, es importante mencionar que la visión de la empresa demanda profesionales de primer nivel, tomando en cuenta que aspira posicionarse dentro de las empresas más grandes del país, a más de tener presencia comercial y productiva en la región andina.

Para demostrar el grado de relación existente entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la empresa SEDEMI S.C.C., se desprenden cuatro indicadores: relaciones interpersonales, aspiraciones, auto concepto y adaptación. Estos indicadores influyen tanto en los líderes como en los trabajadores en el marco del clima de la empresa, tomando en cuenta que al relacionarse y convivir en un espacio común de trabajo, buscan establecer una adaptación que les permita consolidar sus aspiraciones a corto, mediano y largo plazo, con la diferencia que el líder busca fusionar con éxito los cuatro indicadores señalados en un entorno laboral.

En cuanto a los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la empresa SDEMI S.C.C., el ochenta y un por ciento de los trabajadores no está satisfecho con el clima en la empresa. Y; el diez y nueve por ciento restante está satisfecho con el clima en la empresa. Si relacionamos los resultados obtenidos de la herramienta de liderazgo con la herramienta del clima, podemos determinar que el liderazgo de la empresa SEDEMI S.C.C., influye negativamente en el clima laboral de los trabajadores.

Recomendaciones

Se recomienda implementar procesos de análisis y medición de liderazgo y clima laboral como política de empresa a fin de crear un plan de acción que garantice un desempeño adecuado de los líderes en la organización en el marco del logro de objetivos. En este sentido, se cubrirían los indicadores de clima, tomando en cuenta que los trabajadores buscan desarrollarse en un entorno que les acceda asegurar sus aspiraciones mediante un liderazgo de equipo y un ambiente satisfactorio.

Se recomienda desarrollar programas de formación y capacitación por competencias a los líderes existentes en la empresa Sedemi S.C.C., a fin de que se evolucione de los estilos: club social, empobrecido y equilibrado, al cuadrante 9.9 que es la dirección en equipo, considerado el cuadrante ideal según el Grid Gerencial aplicado. Además es menester cumplir las políticas de selección de personal, tomando en cuenta que en la actualidad se asignan cargos y funciones tanto de liderazgo como mandos medios sin tomar en cuenta el perfil del postulante, sino la coyuntura familiar, afectando el clima laboral en la empresa, incrementando el nivel de rotación y deteniendo el desarrollo de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Se recomienda continuar con la investigación de los indicadores de clima en la empresa (relaciones interpersonales, aspiraciones, auto concepto, adaptación) y aplicarlos a los procesos de desarrollo del liderazgo y clima en Sedemi S.C.C., ya que son factores que correlacionan de manera efectiva la

dependencia líder-empleado en un entorno laboral y contribuyen al logro de objetivos y desarrollo de la empresa. A este respecto, es importante mencionar la necesidad de la flexibilidad y apertura requerida del directorio de la empresa a fin de implementar los procesos necesarios, fruto de la investigación resultante.

Considerando lo vital del tema investigado y desde una perspectiva pragmática, se sugiere generar un plan de acción enfocado en los resultados del clima, mitigando los puntos débiles y fortaleciéndolos, sin dejar de lado la retroalimentación constante con los líderes departamentales y el directorio. En este contexto, es necesario realizar mediciones de clima constantes, comparar los resultados y medir el impacto de la implementación de mejoras a fin de cerrar brechas e incrementar el porcentaje de un clima agradable en la organización.

Se sugiere implementar auditorías externas, mismas que validen todos los procesos, tomando en cuenta que se ha identificado que los jefes de compras y bodega, miembros de la familia son juez y parte, generando insatisfacción en el clima y desarrollo de los procesos.

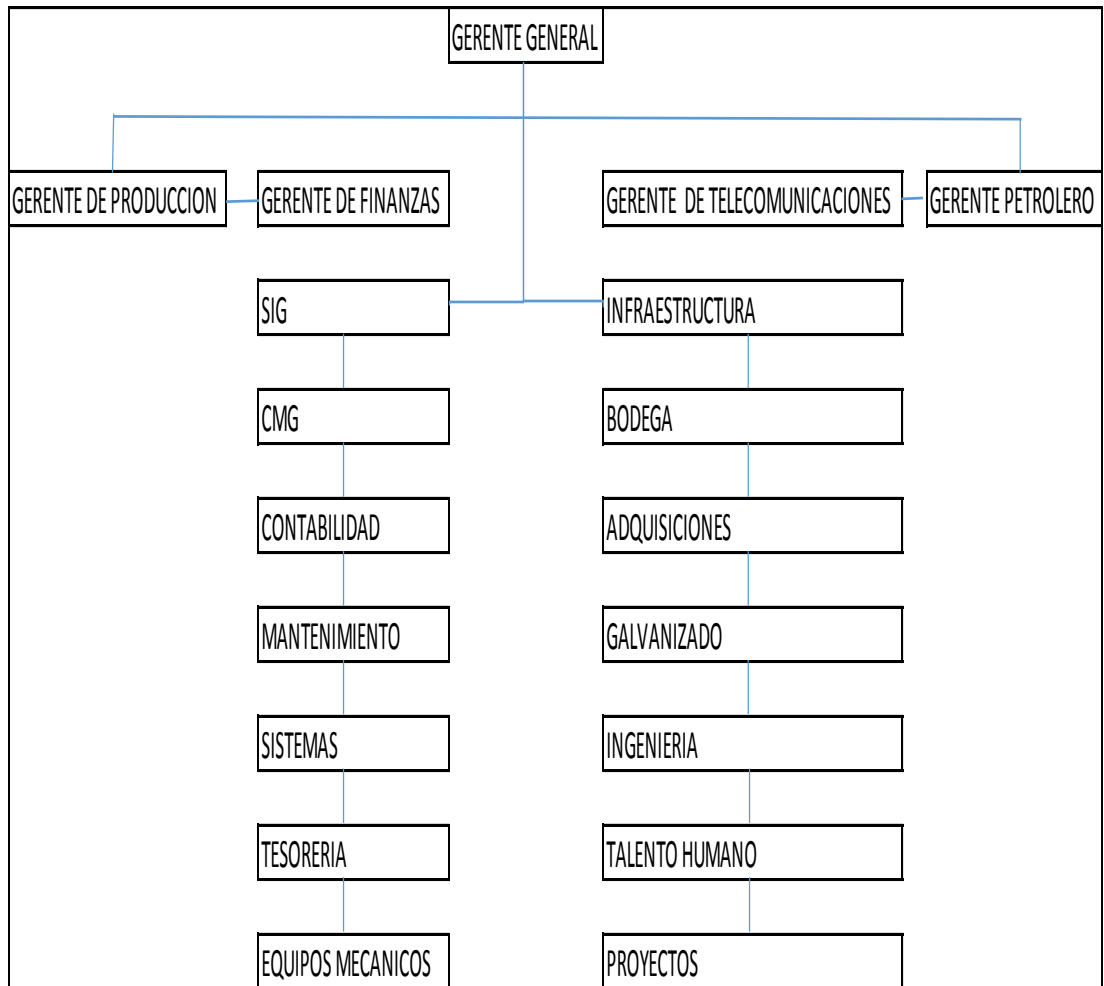
Se sugiere transparentar los procesos en el manejo de fondos, los trabajadores han denunciado en varias ocasiones el desvío de fondos de la empresa para la familia, afectando las utilidades de los trabajadores y generando insatisfacción en el clima.

Bibliografía

- Ashkanasy, Neal. 1990. *Climate and culture: An evolution of constructs*. San Francisco: Sage publications.
- Blake, Robert & J. Mouton. 2007. *Gestión de personas*. Madrid: Esic.
- Blanchard, Hersey. 1989. *Estilo Eficaz de dirigir*. México D.F.: IDH Ediciones.
- Chiavenato, Idalberto. 1999. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Mc: Graw Hill.
- Davis, Keith. 1986. *El comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGrawHill.
- Dilts, Robert. 1998. *Liderazgo creativo PNL*. Barcelona: Urano.
- Gellerman, Robert f. 1989. *Estructuras de la psicología organizacional*. Nueva York: Prime.
- Kloses, Von. 2014. *Marketing estratégico empresarial y la comunicación de los stakeholders*. Berlin: Palestre.
- Morgan, Gareth. 1990. *Images of Organization*. Madrid: RA-MA, 1990.
- Najera, Agustin. 2012. *La empresa Familiar y su estructura organizacional*. Sevilla: Cascarruel.
- Quinn, Anthony. 2011. *Sistemas de estrategias aplicados al mercado bursatil*. Chicago: Chicago.
- Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Prentice Hall.
- Simmons, John. 2012. *Análisis de la coyuntura evolutiva del líder*. Virginia city: blue deep.
- wolf, H. Berger. 2013. *Renovación Organizacional*. Londres: W&G.

ANEXOS

ANEXO 1: ORGÁNICO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA SEDEMI S.C.C.



Fuente: Empresa SEDEMI S.C.C.

**ANEXO 2: TEST APLICADO A EMPLEADOS DE LA
EMPRESA SEDEMI S.C.C.**

TEST DE CLIMA LABORAL SACKS INDUSTRIAL

TEST DE SAKS INDUSTRIAL				
			CODIGO	
FECHA:		AREA / DEPARTAMENTO:		
INDICACIONES				
<p>EL PRESENTE CUESTIONARIO INVESTIGA SU PERCEPCION SOBRE DIFERENTES FACORES RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN A LA CUAL PERTENECE, NO OLVIDE NO EXISTE RESPUESTAS BUENAS O MALAS LO IMPORTANTE ES SU CRITERIO.</p> <p>PARA CONTESTAR DE UNA FORMA OBJETIVA SIGA SU PRIMER IMPULSO FRENTE A LA PREGUNTA LA CUAL DEBE CONTESTAR CON UNA PALABRA O FRASE CORTA, LETRA CLARA, ENTENDIBLE Y CON REFERENCIA A SU EMPRESA .</p> <p>LOS RESULTADOS DE ESTE CUESTIONARIO NOS PERMITIRA TOMAR ACCIONES EN MEJORA SUYA Y DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL</p>				
PREGUNTAS				
			SC	N
1.- TENGO LA IMPRESIÓN QUE MI JEFE RARA VEZ				
2.- CUANDO EN EL TRABAJO LAS COSAS ME SALEN MAL				
3.- SIEMPRE EN EL TRABAJO HE QUERIDO SER				
4.- SI ES QUE YA FUERA JEFE				
5.- EL TRABAJO SE ME PRESENTA				
6.- MIS JEFES				
7.- SE QUE ES UNA TONTERIA PERO TENGO MIEDO DE				
8.- CREO QUE UN COMPAÑERO VERDADERO				
9.- CUANDO ERA NUEVO EN LA EMPRESA				
10.- MI CONCEPTO DE UNA EMPRESA PERFECTA				
11.- CUANDO VEO A MIS COMPAÑEROS Y AL JEFE JUNTOS				
12.- EN COMPARACION CON LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS LA MIA ES				
13.- EN EL TRABAJO ME LLEVO MEJOR CON				
14.- MI EMPRESA				
15.- HARIA CUALQUIE COSA POR OLVIDAR EL DIA EN QUE YO				
16.- SIAL MENOS MI JEFE				
17.- CREO QUE TENGO CAPACIDAD PARA				
18.- SERIA MUY FELIZ SI				
19.- SIALGUIEN TRABAJA A MI SERVICIO				
20.- ESPERO QUE EL TRABAJO				
21.- EN LA EMPRESA MI JEFES				
22.- LA MAYORIA DE MIS COMPAÑEROS NO SABEN QUE TENGO MIEDO DE				
23.- NO ME GUSTAN LOS COMPAÑEROS QUE				
24.- HACE AÑOS LA EMPRESA				
25.- CREO QUE LA MAYORIA DE LOS COMPAÑEROS				
26.- LO QUE SIENTO POR MI TRABAJO ES				
27.- MI EMPRESA ME TRATA COMO				
28.- AQUELLOS CON QUIENES TRABAJO				
29.- MI EMPRESA Y YO				
30.- MI MAYOR ERROR FUE				
31.- QUISIERA QUE MI EMPRESA				
32.- MI MAYOR DEBILIDAD ES				
33.- MI ANHELO CON LA EMPRESA ES				
34.- LOS QUE TRABAJAN A MIS ORDENES				
35.- ALGUN DIA YO				
36.- CUANDO VEO QUE VIENE MI JEFE				
37.- DESEARIA PERDER EL MIEDO A				
38.- LA GENTE QUE MAS ME GUSTA				
39.- SI INGRESARIA DE NUEVO A LA EMPRESA				
40.- CREO QUE LA MAYORIA DE JEFES				
41.- SI TUVIERA				
42.- ME GUSTA TRABAJAR EN EMPRESAS				
43.- MIS COMPAÑEROS				
44.- CREO QUE LA MAYORIA DE EMPRESAS				
45.- CUANDO NO TRABAJABA				
46.- ME PARECE QUE MI JEFE ES				
47.- CUANDO TENGO, MALA SUERTE ES				
48.- AL DAR LAS ORDENES A OTROS YO				
49.- LO QUE MAS DESEO EN EL TRABAJO ES				
50.- CUANDO CUMPLA MAS AÑOS EN LA EMPRESA				
51.- LAS PERSONAS A QUIEN CONSIDERO SUPERIORES				
52.- MIS TEMORES ME OBLIGAN, A VECES A				
53.- CUANDO NO ESTOY PRESENTE MIS COMPAÑEROS				
54.- EL RECUERDO MAS CLARO DE ESTA EMPRESA ES				
55.- LO QUE MENOS ME GUSTA DE LOS JEFES ES				
56.- MI TRABAJO ES				
57.- CUANDO RECIEN INGRESABA A LA EMPRESA				
58.- LOS QUE TRABAJAN CON MIGO GENERALMENTE				
59.- QUIERO A MI EMPRESA PERO				
60.- LO PEOR QUE HE HECHO ES				
TOTAL				
TOTAL GENERAL				

ANEXO 3: TEST GRID GERENCIAL APLICADO A JEFES Y GERENTES DE LA EMPRESA SEDEMI S.C.C.

TEST DEL GRID GERENCIAL						
NOMBRES Y APELLIDOS: CARGO: FECHA:			EDAD:			
<p>Instrucciones:</p> <p>A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona con relación al liderazgo. Conteste a cada una de ellas de acuerdo con la manera que usted actúa en su grupo o en la organización a la que pertenece.</p> <p>Ponga un círculo alrededor de la letra que describe la forma en la que usted actúa, en cada una de las siguientes situaciones que se indican a continuación.</p> <p>Equivalente de las letras: S = Siempre F = Frecuentemente O = Ocasionalmente R = Rara vez N = Nunca</p>						
N°	PREGUNTA	CALIFICACIÓN				
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	S	F	O	R	N
2	¿Auspicia el que se trabaje en horas extras?	S	F	O	R	N
3	¿Da a los miembros total libertad en su trabajo?	S	F	O	R	N
4	¿Exige que todos sigan el mismo procedimiento?	S	F	O	R	N
5	¿Permite que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	S	F	O	R	N
6	¿Insiste en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S	F	O	R	N
7	¿Habla en representación del grupo?	S	F	O	R	N
8	¿Presiona a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	S	F	O	R	N
9	¿Pone a prueba sus ideas en el trabajo?	S	F	O	R	N
10	¿Deja que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir ascenso?	S	F	O	R	N
12	¿Puede tolerar demora o indecisión?	S	F	O	R	N
13	¿Habla por el grupo delante de visitas?	S	F	O	R	N
14	¿Mantiene el trabajo a un ritmo acelerado?	S	F	O	R	N
15	¿Deja que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	S	F	O	R	N
16	¿Arregla los conflictos que se produjeran en el grupo?	S	F	O	R	N
17	¿Le ahogan los detalles?	S	F	O	R	N
18	¿Representa al grupo en reuniones con personas de afuera?	S	F	O	R	N
19	¿Le desagrada dejar que los miembros actúen libremente?	S	F	O	R	N
20	¿Decide qué es lo que debe hacerse y cómo se debe hacer?	S	F	O	R	N
21	¿Urge una mayor producción de su trabajo?	S	F	O	R	N
22	¿Delega a algunos miembros la autoridad que usted debería tener?	S	F	O	R	N
23	¿Salen los trabajos tal como los esperaba generalmente?	S	F	O	R	N
24	¿Permite un alto grado de iniciativa del grupo?	S	F	O	R	N
25	¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	S	F	O	R	N
26	¿Está dispuesto a hacer cambios?	S	F	O	R	N
27	¿Pide que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	S	F	O	R	N
28	¿Confía que los miembros del grupo usen buen criterio?	S	F	O	R	N
29	¿Programa el trabajo que debe hacerse?	S	F	O	R	N
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?	S	F	O	R	N
31	¿Trata de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para	S	F	O	R	N
32	¿Permite que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	F	O	R	N
33	¿Urge para que el grupo supere su "récord" anterior?	S	F	O	R	N
34	¿Actúa sin consultar al grupo?	S	F	O	R	N
35	¿Pide que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	S	F	O	R	N

ANEXO 4: INSTRUCCIONES PARA LA CORRECCION DEL TEST

INSTRUCCIONES PARA LA CORRECCIÓN DEL TEST:

Cuando haya terminado de realizar la prueba siga las siguientes instrucciones, en el orden:

1. Cheque si todas las preguntas fueron contestadas.
2. Subraye el número correspondiente a las siguientes preguntas: 1-4-7-13- 16-17-18-19-20- 23-29-30-32-34.
3. Escriba un 1 (uno), delante de los números subrayados, en el caso que hayan contestado a las preguntas correspondientes con: R o N.
4. Luego escriba un 1 (uno) delante de los números no subrayados, en los casos que hayan contestado a las preguntas correspondientes con: S o F.
5. Haga un círculo alrededor de los unos que haya puesto delante de las preguntas que tienen los siguientes números: 3-5-8-10-12-15-17-19-22-24- 26-28-30-32-34.
6. Sume todos los unos a los que haya puesto en círculo, este resultado corresponde a la variable referente a la PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS.
7. Sume todos los unos a los que no haya puesto en círculo, este resultado corresponde a la variable referente a la preocupación por la tarea o por la producción.
8. Traslade las cifras obtenidas en cada una de las variables a la cuadrícula.

**ANEXO 5: CUADRO DE RESULTADOS DE LOS TESTS
APLICADOS GRID GERENCIAL Y SACKS INDUSTRIAL.**

RESULTADOS GRID GERENCIAL POR REPRESENTANTE DE AREA						RESULTADOS CLIMA LABORAL POR DEPARTAMENTO		
NOMBRE	DEPARTAMENTO	PERSONAS	PRODUCCION	RANGO	%	CUADRANTE	%	EQUIVALENCIA
SALAZAR EDWIN	EQUIPOS MECANICOS	7	8	33	38	EMPOBRECIDO	44	MAL CLIMA LABORAL
BENITEZ RICARDO	PROYECTOS	7	9	33		EMPOBRECIDO	42	MAL CLIMA LABORAL
CHANCHAY CLEVER	PETROLERO	7	8	33		EMPOBRECIDO	49	MAL CLIMA LABORAL
PILLAJO MARITZA	BODEGA	6	8	33		EMPOBRECIDO	43	MAL CLIMA LABORAL
GUAYASAMIN DANILO	MANTENIMIENTO	3	10	41		EMPOBRECIDO	46	MAL CLIMA LABORAL
PILLAJO DIANA	COMPRAS	7	8	33	25	EMPOBRECIDO	44	MAL CLIMA LABORAL
VACA PABLO	INGENIERIA	9	10	44		EQUILIBRADO	36	MAL CLIMA LABORAL
DIAZ JUAN CARLOS	TELECOMUNICACIONES	9	8	34		EQUILIBRADO	40	BUEN CLIMA LABORAL
ALBAN CARLOS	MONTAJE CMG	9	7	34		EQUILIBRADO	34	BUEN CLIMA LABORAL
COSTA PATRICIO	CONTABILIDAD	11	8	36		EQUILIBRADO	39	BUEN CLIMA LABORAL
CARDENAS CARLOS	SIG	12	6	27	38	CLUB SOCIAL	41	MAL CLIMA LABORAL
PROAÑO ESTEBAN	GERENCIA GENERAL	12	6	27		CLUB SOCIAL	46	MAL CLIMA LABORAL
CEVALLOS ANDRES	SISTEMAS	12	6	27		CLUB SOCIAL	41	MAL CLIMA LABORAL
LOYA PAULINA	GALVANIZADO	12	6	27		CLUB SOCIAL	42	MAL CLIMA LABORAL
PROAÑO ALEXANDRA	TESORERIA	11	6	26		CLUB SOCIAL	44	MAL CLIMA LABORAL
PROAÑO SANTIAGO	GERENCIA DE PRODUCCION	12	8	37		CLUB SOCIAL	41	MAL CLIMA LABORAL